

Bachelor Management
Associate degree Management
Associate degree Officemanagement

LOI Hogeschool

Verslag van de beperkte opleidingsbeoordeling
19 september 2023

Colofon

Instelling en opleiding

LOI Hogeschool

Leiden

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: positief

Opleidingen: Bachelor (B) Management
Associate degree (Ad) Management
Associate degree (Ad) Officemanagement

Locatie: Afstandsonderwijs vanuit Leiden

Variant: Deeltijd

Croho-nummers: Bachelor (B) Management: 80113
Associate degree (Ad) Management: 34480
Associate degree (Ad) Officemanagement: 80007

Visitatiecommissie

Raoul van Aalst, voorzitter

Tom Fleerackers, domeindeskundige

Edwin Moor, domeindeskundige

Anne van de Rijdt, student-lid

Eleonoor Tchernoff, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui VBI

Postbus 5050

3502 JB Utrecht

www.AeQui.nl

Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Samenvatting.....	4
Inleiding.....	6
1. Beoogde leerresultaten	8
2. Onderwijsleeromgeving	10
3. Toetsing	14
4. Gerealiseerde leerresultaten	16
Bijlagen.....	19
Bijlage 1 Visitatiecommissie.....	20
Bijlage 2 Bezoekprogramma	21
Bijlage 3 Bestudeerde documenten	22

Samenvatting

Op 19 september 2023 zijn de bacheloropleiding Management, de Associate degree (Ad) Management en de Associate degree (Ad) Officemanagement van LOI Hogeschool gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **positief**.

Beoogde leerresultaten

De drie opleidingen hebben gekozen voor het profiel van een algemene managementopleiding, met een stevig theoretisch fundament gecombineerd met praktijkervaring. Via minoren of specialisaties kunnen studenten hun profiel aanscherpen. De commissie stelt vast dat het profiel aansluit bij de verwachtingen en eisen van het werkveld. Dit is geborgd doordat vrijwel alle betrokkenen bij de opleiding zelf ook werkzaam zijn in het werkveld, en er een werkveldcommissie is.

De drie beroeps- en opleidingsprofielen zijn goed geformuleerde en inzichtelijke documenten. De structuur van de opleidingen is helder, net als de manier waarop moduleleeruitkomsten bijdragen aan competenties, en zo toewerken naar programmaleeruitkomsten. De leeruitkomsten sluiten aan bij internationale eisen.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

Programma

De commissie is van oordeel dat het programma en de leeromgeving van de bachelor en de Ad's studenten in staat stelt om de beoogde leerresultaten te realiseren. De hogeschool biedt studenten een samenhangend curriculum, geborgd door vijf leerlijnen die in verschillende modules terugkomen.

Studenten kunnen flexibel studeren en eigen beroepsproducten inzetten ter validatie van een leeruitkomst, maar zouden hier nog meer gebruik van kunnen maken.

De commissie raadt de hogeschool aan om studentencontact te bevorderen, omdat dit een positieve bijdrage zou kunnen leveren aan studiesucces, -plezier en -rendement.

De commissie constateert dat docenten deskundig zijn, en dat studenten hun werkveldexpertise waarderen. De hogeschool gebruikt een eigen online leeromgeving, Campus Next, en heeft een afdeling Studiebegeleiding. De commissie onderschrijft het belang van de verbetertrajecten voor Next en Studiebegeleiding waar LOI momenteel aan werkt, en moedigt de hogeschool aan om hierbij ook het studentenperspectief te betrekken.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

Toetsing

De commissie is van oordeel dat de opleidingen een helder geformuleerd toetsbeleid hebben, en stelt vast dat de toetsen van een passend niveau zijn. Programmaleeruitkomsten en moduleleeruitkomsten maken leerwegaafhankelijk toetsen mogelijk.

De commissie vindt het sterk dat de hogeschool bij toetsing het vierogenprincipe hanteert, maar constateert dat de beoordeling van praktijkintegratieopdrachten en eindwerken soms uiteenloopt. Om de beoordeling van studentenwerk verder te verbeteren, raadt zij de hogeschool daarom aan om aandacht te blijven houden voor de validiteit van toetsen, en te onderzoeken wat er nodig is om tot een gelijkwaardiger becijfering te komen.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

Gerealiseerde leerresultaten

Studenten ronden hun opleiding af met een afstudeeropdracht, waarbij zij laten zien theorie en praktijk te kunnen verbinden. De commissie is van oordeel dat studenten de beoogde leerresultaten behalen, en dat de eindwerken passen binnen het profiel van de opleidingen.

De commissie ziet dat de opleidingen stappen hebben gezet om de beoordeling van studenten te verbeteren. De commissie waardeert het dat de hogeschool het afstudeerproces continu wil blijven verbeteren.

De commissie is van mening dat het aantal eindwerken zal moeten stijgen om de kwaliteit van de generaliseerde leerresultaten bij een volgende visitatie opnieuw met zekerheid te kunnen vaststellen.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

Alle standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft de visitatiecommissie een **positief advies** inzake accreditatie van de bacheloropleiding Management, en de Ad-opleidingen Management en Officemanagement.

Namens de voltallige visitatiecommissie,
Utrecht, oktober 2023

Raoul van Aalst
Voorzitter

Aanbevelingen

Met het oog op de toekomst geeft de commissie de volgende suggesties ter overweging:

- De commissie raadt de hogeschool aan om studenten actiever te stimuleren om contact te hebben met medestudenten, en om te onderzoeken hoe dit verder gefaciliteerd zou kunnen worden. De commissie gelooft dat dit een positieve bijdrage zou kunnen leveren aan studieresultaten, -plezier en -rendement.
- De commissie raadt de hogeschool aan om aandacht te blijven houden voor de validiteit van toetsen, en te onderzoeken wat er nodig is om tot een gelijkwaardiger becijfering te komen.

Eleonoor Tchernoff
Secretaris

Inleiding

Dit rapport is een verslag van de 'update-visitatie' van drie opleidingen van LOI Hogeschool: de hbo-bachelor (B) Management, de associate degree (Ad) Management, en de associate degree (Ad) Officemanagement. De visitatie vond plaats op 19 september 2023 en werd uitgevoerd door een commissie van AeQui. Net als alle andere opleidingen van LOI Hogeschool, maken de drie genoemde opleidingen deel uit van het experiment leeruitkomsten. In dat kader werden de opleidingen in 2020 geaccrediteerd. De huidige visitatie betreft daarom een update, gericht op ontwikkelingen sinds 2020. De visitatie is gestoeld op het NVAO-beoordelingskader voor de beperkte opleidingstoets.

De instelling

LOI Hogeschool is een onderdeel van Leidse Onderwijsinstellingen (LOI). Sinds 2019 maakt de organisatie deel uit van de Salta Group (voorheen NCOI Groep). Samen met NTI vormt LOI de Divisie Online Education van Salta Group.

De hogeschool kenmerkt zich door flexibel onderwijs gericht op de professionalisering van volwassenen. Studenten kunnen op hun eigen tempo studeren, en hebben de kans om hun studieroute flexibel vorm te geven. Zelfsturing is daarbij van belang. De hogeschool werkt met leeruitkomsten en leerwegaafhankelijk toetsen, en studenten kunnen eigen beroepsproducten inbrengen.

De opleidingen

De hbo-bachelor Management (240 EC), de associate degree Management (120 EC) en de associate degree Officemanagement (120 EC) zijn online opleidingen. De klassikale varianten zijn recent gestopt en worden uitgefaseerd. De opleidingen worden in de Nederlandse taal aangeboden.

De opleidingen hebben ieder een eigen beroeps- en opleidingsprofiel (BOP), en werken met programmaleeruitkomsten. Deze beschrijven wat een student aan het eind van de opleiding moet kennen, begrijpen en laten zien, en ook de wijze waarop dit kan worden aangetoond. De curricula zijn opgebouwd uit clusters van 30 EC, die op hun beurt uit modules van 5 of 10 EC bestaan. Voor elke module bestaan moduleleeruitkomsten. Elk cluster sluit af met een praktijkintegratiemodule die studenten op een voor hen relevante

werkplek uitvoeren. In 2017 zijn de curricula van de opleidingen geheel herzien.

De opleidingen zijn in 2017 en 2020 gevisiteerd en geaccrediteerd. De visitatie van 2020 vond plaats in het kader van het experiment leeruitkomsten, en betrof een grotere groep opleidingen binnen het cluster Management. De uitkomsten van beide visitaties waren positief. Het bezoek van de visitatiecommissie in september 2023 betreft een 'update-visitatie' van een drietal opleidingen. De visitatie is vooral gericht op ontwikkelingen sinds 2020.

De visitatie

LOI Hogeschool heeft aan AeQui opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie is uitgevoerd op basis van NVAO-kader 2018, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven.

De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; het panel heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. De commissie heeft zich daarbij expliciet georiënteerd aan het cluster waarin deze opleiding geplaatst is. Dit is met het voltallig panel gedaan, tijdens het voorbereidend overleg, en afsluitend bij de oordeelsvorming. De hiertoe benodigde kennis was aanwezig in (een deel van) het panel. Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in oktober 2023 in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de

opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

1. Beoogde leerresultaten

De drie opleidingen hebben gekozen voor het profiel van een algemene managementopleiding, met een stevig theoretisch fundament gecombineerd met praktijkervaring. Via minoren of specialisaties kunnen studenten hun profiel aanscherpen. De commissie stelt vast dat het profiel aansluit bij de verwachtingen en eisen van het werkveld. De afstemming met het werkveld is geborgd doordat vrijwel alle betrokkenen bij de opleiding zelf ook werkzaam zijn in het werkveld, en er een werkveldcommissie is. De drie beroeps- en opleidingsprofielen zijn goed geformuleerde en inzichtelijke documenten. De structuur van de opleidingen is helder, net als de manier waarop moduleleeruitkomsten bijdragen aan competenties, en zo toewerken naar programmaleeruitkomsten. De leeruitkomsten sluiten aan bij internationale eisen. De commissie stelt vast dat de hogeschool de aanbeveling uit 2020 met betrekking tot leeruitkomsten heeft opgepakt.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

Bevindingen

De hbo-bachelor Management (240 EC) leidt studenten op voor een generalistische midden- of hogere managementfunctie, of als staffunctionaris/adviseur van die manager. De opleiding biedt drie keuzeminoren: 1. Internationaal Management; 2. Internationaal Officemanagement; 3. Human Resource Management (HRM). Daarnaast bestaat de specialisatie *Management voor de zorg*.

De associate degree Management (120 EC) leidt studenten op tot allround operationeel/tactisch manager. De opleiding kent twee specialisaties: *Management voor de zorg*, en *Management voor de techniek*. De associate degree Officemanagement (120 EC) leert studenten om organisatorische, administratieve en bedrijfsmatige taken beter te organiseren.

De commissie hoorde tijdens de visitatie dat het gekozen opleidingsprofiel bewust dat van een 'algemene managementopleiding' is. De studie combineert 'een stevig theoretisch fundament' met praktijkervaring. Studenten voeren de meeste opdrachten immers uit op hun eigen werk- (of stage)plek. Daarnaast werken studenten aan competenties, persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden.

Gevraagd naar ambities voor de verdere profilering van de opleidingen vertelden opleidingsverteenwoordigers dat zij meer nadruk willen leggen op het coachen van studenten, en op het ontwikkelen van vaardigheden. Zij zien dat de levenscyclus van beroepen nog maar kort is, en dat van werkenden wordt verwacht dat zij zich blijven ontwikkelen. 'Weet wat je kan, weet wat je wil, dan helpen wij je met de volgende stap. Dat is uiteindelijk waar we naartoe willen', zo verwoordde een gesprekspartner het.

Voor management bestaat geen landelijk opleidingsprofiel. De LOI heeft eigen beroeps- en opleidingsprofielen (BOP) ontwikkeld voor alle drie de opleidingen. Elk BOP geeft een beeld van de ontwikkelingen in het werkveld en het hoger onderwijs, beschrijft het doel en de doelgroep van de opleiding, benoemt de competenties, concreteert deze met behulp van programmaleeruitkomsten, beschrijft de opleidingsvisie van de hogeschool, en geeft het curriculum weer. Voor de beschrijving van de leeruitkomsten maken de BOPs gebruik van Blooms taxonomie. De BOPs sluiten aan bij de internationale Dublin descriptors en het Nederlandse Kwalificatieraamwerk (NLQF).

De opleidingen zijn ingedeeld in clusters van 30 EC, met bijbehorende programmaleeruitkomsten. Naar aanleiding van een suggestie van de visitatiecommissie van de beperkte beoordeling experiment leeruitkomsten in 2020 heeft de hogeschool de programmaleeruitkomsten verder aangescherpt.

Het curriculum is uitgewerkt in modules van 5 of 10 EC. De module leeruitkomsten beschrijven samen hoe een student toewerkt naar de programma leeruitkomsten. Ook vormen de module leeruitkomsten de basis voor validatie van elders verkregen competenties (leerwegonafhankelijke toetsing).

Afstemming werkveld

De opleidingen zijn afgestemd op de verwachtingen en eisen van het werkveld. Dit is geborgd door werkveldonderzoek en een werkveldcommissie. De hogeschool meldt in het zelfevaluatie-rapport dat het contact met de werkveldcommissie weer nieuw leven wordt ingeblazen, na een periode van verminderde activiteit door o.a. Covid-19 en de fusie met NTI.

De commissie hoorde tijdens de visitatie dat de programmaleider geregeld met het werkveld praat om het niveau van de opleidingen te staven aan de verwachtingen die werkgevers hebben. Docenten, beoordelaars en ontwikkelaars dragen hier door hun werkveldexpertise ook aan bij, net als incidenteel de accountmanagers van LOI Zakelijk. De hogeschool vraagt studenten en docenten jaarlijks om input voor vernieuwing.

De LOI benoemt in het zelfevaluatie-rapport dat het constateren van ontwikkelingen in het werkveld goed gaat, maar dat de implementatie in studieprogramma's minder snel gaat dan gewild.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat de drie opleidingen een herkenbaar profiel hebben dat aansluit bij verwachtingen en eisen van het werkveld. De drie beroeps- en opleidingsprofielen zijn goed geformuleerde en inzichtelijke documenten. De structuur van de opleidingen is helder, net als de manier waarop moduleleeruitkomsten bijdragen aan competenties, en zo toewerken naar programmaleeruitkomsten. De leeruitkomsten sluiten aan bij internationale eisen. De commissie constateert dat de LOI de aanbeveling uit de visitatie van 2020, met betrekking tot de aanscherping van programmaleeruitkomsten, heeft opgepakt.

De commissie is van mening dat de opleidingen goed aansluiten bij het werkveld. Dit wordt geborgd doordat vrijwel alle betrokkenen bij de opleiding zelf ook werkzaam zijn in het werkveld, en er een werkveldcommissie is.

De commissie herkent de beschrijving van het veranderende werkveld zoals opleidingsvertegenwoordigers die verwoordden. Zij onderschrijft het toenemende belang van goede coaching en training in vaardigheden, en wil de hogeschool aanmoedigen deze plannen verder te ontwikkelen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, oordeelt de commissie dat de opleidingen **vol**doen aan deze standaard.

2. Onderwijsleeromgeving

De commissie is van oordeel dat het programma en de leeromgeving van de bachelor en de Ad's studenten in staat stelt om de beoogde leerresultaten te realiseren. De hogeschool biedt studenten een samenhangend curriculum, geborgd door vijf leerlijnen die in verschillende modules terugkomen. Naar aanleiding van advies van de visitatiecommissie uit 2017 heeft de hogeschool de onderzoeksleerlijn versterkt, en het afstudeerproces aangescherpt. Studenten kunnen flexibel studeren en eigen beroepsproducten inzetten ter validatie van een leeruitkomst, maar zouden hier nog meer gebruik van kunnen maken. De commissie herkent het spanningsveld tussen enerzijds de wens om flexibel en online te studeren, en anderzijds de wens om contact te hebben met medestudenten. Zij raadt de hogeschool aan om studentencontact te bevorderen, omdat dit een positieve bijdrage zou kunnen leveren aan studiesucces, -plezier en -rendement. De commissie constateert dat docenten deskundig zijn, en dat studenten hun werkveldexpertise waarderen. De hogeschool gebruikt een eigen online leeromgeving, Campus Next, en heeft een afdeling Studiebegeleiding. De commissie onderschrijft het belang van de verbetertrajecten voor Next en Studiebegeleiding waar LOI momenteel aan werkt, en moedigt de hogeschool aan om hierbij ook het studentenperspectief te betrekken.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

Bevindingen

De drie opleidingen zijn gericht op een specifieke doelgroep: werkenden die zich verder willen ontwikkelen en flexibel willen studeren. Velen volgen de opleiding als opmaat naar een volgende carrière-stap, en werkervaring opdoen is dan ook een verplicht onderdeel van het programma. In de meeste gevallen is dit de eigen werkplek. Zo niet, dan kan de student een stage doen. De commissie hoorde dat coaches desgewenst kunnen helpen een stageplek te vinden, bijvoorbeeld door hun netwerk in te schakelen.

De LOI heeft een didactisch model met een vaste structuur voor alle opleidingen. Dit model biedt ruimte aan flexibel onderwijs met leeruitkomsten. De opleidingen werken met clusters van 30 EC, met bijbehorende programma- en moduleleeruitkomsten. De eerste drie (bij Ad) of vijf (bachelor) clusters worden afgesloten met een praktijkintegratiemodule, waarin de student de opgedane kennis in de praktijk toepast. Binnen de clusters bestaan er modules van 5 of 10 EC. Studenten kunnen de volgorde aanhouden waarin de modules en clusters worden aangeboden, maar mogen

deze volgorde ook aanpassen (mits zij voldoen aan de ingangseisen). De commissie sprak een student die goede ervaringen had met een zelfgekozen moduleopbouw – het is een voorbeeld van het flexibel studeren dat de LOI voorstaat. In de praktijk volgen de meeste studenten echter de aangegeven volgorde van het programma.

Leerweg

De bachelor bestaat uit een propedeuse, gevolgd door een hoofdfase die ook het afstuderen omvat. De clusters zijn als volgt: cluster 1 is een inleiding in management, cluster 2 gaat over het opzetten van een nieuw businessmodel, cluster 3 omvat cultuur en ontwerp, cluster 4 draait om organiseren, en cluster 5 gaat over leidinggeven en management. In cluster 6 kan de student kiezen uit de minor Internationaal management, de minor HRM, of de minor Internationaal Office management. Cluster 7 omvat de integrale Praktijkopdracht Bachelor Management (stage), en cluster 8 omvat het afstuderen, inclusief een portfolio. De eerste vijf clusters sluiten af met een praktijkintegratiemodule, waarin de student zijn of haar kennis toepast in de beroepspraktijk.

De Ad's Management (inclusief de specialisaties *Management voor de techniek*, en *Management voor de zorg*) en Officemanagement bestaan uit twee studiejaar met in totaal 4 clusters van 30 EC.. De clusters van de Ad Management zien er als volgt uit: cluster 1 is een inleiding in management, cluster 2 gaat over het opzetten van een nieuw businessmodel, cluster 3 betreft organiseren en HRM (bij *Management voor de techniek* gaat dit cluster over organiseren en projectmanagement), en cluster 4 richt zich op leidinggeven. Ook het praktijkdeel en het afstuderen maakt deel uit van dit cluster. De clusters van de Ad Officemanagement omvatten de volgende onderwerpen: cluster 1 is een inleiding in officemanagement, cluster 2 gaat over organiseren, cluster 3 richt zich op bedrijfscommunicatie, en cluster 4 omvat praktijkvaardigheden en beroepsvaardigheden. Ook hier vindt het praktijkdeel en het afstuderen in dit laatste cluster plaats. Bij beide Ad's worden de eerste drie clusters afgesloten met een praktijkintegratiemodule.

De hogeschool werkt op drie manieren aan samenhang tussen de opleidingsonderdelen: samenhang tussen theorie en praktijk, samenhang binnen de fasen (de propedeuse/jaar 1 Ad, de hoofdfase, en de praktijk- en afstudeerfase), en samenhang tussen de fasen. De samenhang in het curriculum wordt geborgd door leerlijnen. Het zijn er vijf: de vakkennisleerlijn, de hbo-vaardigheidsleerlijn, de onderzoeksleerlijn, de beroepsgerichte leerlijn, en de studieloopbaanleerlijn. Deze leerlijnen komen in verschillende modules terug. In 2017 adviseerde de visitatiecommissie om de onderzoeksmethodologie aan te scherpen. In reactie hierop heeft de LOI de onderzoeksleerlijn versterkt, en is het afstudeertraject aangescherpt (zie ook hoofdstuk 4 van dit rapport).

De hogeschool heeft de databank 'Business Source Complete' van EBSCO aangeschaft, om studenten te ondersteunen bij het zoeken naar wetenschappelijke literatuur. Dit is een reactie op een aanbeveling van de visitatiecommissie in

2017, die de hogeschool vroeg om studenten te stimuleren om meer wetenschappelijke literatuur te gebruiken. De huidige visitatiecommissie was nieuwsgierig naar of en hoe de database nu gebruikt wordt, en hoorde van opleidingsvertegenwoordigers dat hier nog ruimte voor verbetering is. Docenten wijzen uiteraard op wetenschappelijke literatuur, maar studenten zouden nog beter kunnen leren omgaan met de database (bijv. goede zoektermen gebruiken).

Bij de visitatie in 2020 raadde de visitatiecommissie aan om studenten 'waar mogelijk actiever te stimuleren gebruik te maken van eigen beroepsproducten'. In de leerweg kunnen studenten op een aantal momenten een eigen beroepsproduct (IBP) inbrengen. In het ZER beschrijft de LOI dit als een 'paradigmashift' die tijd nodig heeft om te landen, maar meldt ook dat er steeds vaker IBP's ingezet worden. Als een student een IBP wil inbrengen, wordt dit eerst door een docent beoordeeld en eventueel van feedback voorzien. Een student vertelde de commissie dat hij met enkele kleine wijzigingen een bestaand implementatieplan had kunnen inbrengen als IBP, wat hem 'heel veel tijd' had gescheeld.

De commissie was benieuwd hoe het aanleren van vaardigheden vorm krijgt, nu de opleiding geheel online is. De commissie hoorde dat dit vooral gebeurt door middel van praktijkgerichte opdrachten. Zo moeten studenten interviews houden op hun werkplek, of vergaderingen bijwonen en observeren. In het portfolio leggen zij vervolgens uit welke vaardigheden zij hebben gezien en toegepast. Opleidingsvertegenwoordigers vertelden de komende jaren meer *skills training* te willen aanbieden. Als voorbeeld noemden zij zusterorganisatie SkillsTown, die online modules aanbiedt waarbij een student bijvoorbeeld gesprekstechnieken kan oefenen.

Op basis van eigen kwaliteitszorgonderzoek stelt de hogeschool dat er 'geen tot weinig signalen' zijn binnengekomen over de opbouw en inhoud van de opleidingen. De studenten die het panel

heeft gesproken zijn zeer te spreken over de kwaliteit van het geboden onderwijs.

Onderwijsleeromgeving

De LOI maakt gebruik van een zelf ontwikkelde online leeromgeving: Campus Next (kortweg: Next). Sinds 2020 wordt iedere student hierin in-geschreven. In Next vinden studenten bijvoorbeeld praktische en inhoudelijke informatie over modules, oefentoetsen, maar kunnen zij ook in-zendopdrachten insturen, financiële zaken rege-len en in contact treden met hun coach.

Studenten vertelden de visitatiecommissie dat de bereikbaarheid van de afdeling Studiebegelei-ding (voorheen Klantenservice) in hun beleving te wensen overlaat, en dat hun studiegenoten de-zelfde ervaring hebben. De digitale leeromgeving Next heeft bij tijden ook voor veel problemen ge-zorgd, aldus een student: 'Dat was het moment waarop ik dacht: waar doe ik het voor?'. Volgens de studenten die de commissie heeft gesproken zijn er medestudenten met de opleiding gestopt door problemen met Next. Tegelijkertijd gaven de studenten aan dat zij de problemen met Next bij hun coach hebben gemeld en dat zij inmiddels verbetering zien. In het ZER meldt de hogeschool dat er 'volcontinu' aan de verbetering van Next wordt gewerkt, en dat er onder de noemer Stu-dentbeleving diverse verbetertrajecten zijn opge-start. Het belang hiervan werd tijdens de visitatie onderstreept. Ook onderzoekt LOI of het, al dan niet samen met NTI, een nieuw administratiesys-teem zou kunnen aanschaffen.

De commissie hoorde van studenten wat de im-pact is van de door hen ervaren problemen met de afdeling Studiebegeleiding. Een student ver-telde dat hij lang moest wachten op een volledig antwoord op zijn vraag over de uiteenlopende becijfering van een tentamen. Uiteindelijk werd het probleem met de becijfering opgelost, maar omdat de student rekening hield met een herten-tamen, moest hij in de tussentijd zijn kennis pa-raat houden.

Alle afgevaardigden die de commissie heeft ge-sproken benoemden de positieve invloed van studentencontact. Studenten noemden de con-tactdagen, en in eindwerken benoemen sommige studenten dat zij veel hebben geleerd van mede-studenten. De visitatiecommissie hoorde in an-dere gesprekken over studenten-appgroepen, en de mogelijkheden die het forum op Next biedt om ervaringen uit te wisselen en vragen te stellen. Opleidingsvertegenwoordigers beschreven het spanningsveld tussen de wens om flexibel en on-line te studeren, en het missen van medestuden-ten. Toch zien opleidingsvertegenwoordigers in het aanjagen van studentencontact wel een kans om het studierendement, wat relatief laag is, te verhogen.

Personeel

De LOI werkt met externe docenten, ontwikke-laars en beoordelaars van lesmateriaal. Tijdens de opleiding worden studenten begeleid door do-centen, opleidingscoaches (kortweg coaches) en afstudeerdocenten. Deze begeleiding is op af-stand en flexibel; de student kan contact zoeken via de online leeromgeving, maar ook bellen of een afspraak maken voor een digitaal gesprek. Begeleiders zijn (net als ontwikkelaars en beoor-delaars) in de regel werkzaam in de beroepsprak-tijk, wat door studenten wordt gewaardeerd. Een student vertelde 'erg onder de indruk' te zijn van docenten die hij tijdens contactdagen had ont-moet. Zij spraken 'niet vanuit theorie, maar vanuit hun boodschap en ervaring' en wisten studenten zo te enthousiasmeren, aldus de student.

Iedere student krijgt een coach toegewezen die de student gedurende de looptijd van de studie begeleid. De visitatiecommissie sprak met enkele coaches, die onder anderen vertelden over hun taakopvatting. De gemene deler is dat zij studen-ten motiveren, vakinhoudelijk ondersteunen, en op weg helpen met vragen binnen de LOI. De ma-nier waarop zij dit doen verschilt; de ene coach nodigt studenten uit voor een afspraak, de ander legt het initiatief bij de student. 'Een stukje zelf-redzaamheid hoort bij de LOI', zei een coach. 'Het is maatwerk', voegde een ander toe.

Initiatief nemen geldt overigens ook voor docenten en coaches zelf: er is binnen LOI veel mogelijk, maar je moet zelf de eerste stap zetten. Dan wordt er 'adequaat gereageerd'. Gevraagd naar docentprofessionalisering vertelden docenten dat hiervoor verschillende vrijwillige mogelijkheden zijn, zoals bijeenkomsten over toetsen of feedback/feedforward. De LOI heeft sinds vijf jaar een eigen didactische opleiding, vergelijkbaar met een BKE-traject. Deze opleiding is niet verplicht, 'maar we motiveren wel', aldus een opleidingsvertegenwoordiger. De LOI kan de BKE niet verplicht stellen, omdat zij dan eisen stelt die passend zijn bij een dienstverband (wet DBA), en bij LOI werken vrijwel alle docenten als freelancer.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat het programma en de leeromgeving van de bachelor en de Ad's studenten in staat stelt om de beoogde leerresultaten te realiseren. De programma's kennen een heldere opbouw en structuur. LOI-studenten zoeken flexibiliteit en combineren hun studie vaak met een baan. De opleidingen sluiten hier goed op aan, bijvoorbeeld door de mogelijkheid om eigen beroepsproducten in te brengen. Dit versterkt het leerwegaafhankelijke karakter van de opleidingen, en laat studenten gebruik maken van hun bestaande expertise. De commissie wil LOI nogmaals aanmoedigen om studenten te (blijven) motiveren om eigen beroepsproducten in te sturen.

De commissie onderschrijft het belang van de onderzoeksdatabase EBSCO. Zij is van mening dat het belangrijk is dat ook docenten worden gestimuleerd om deze specifieke database te gebruiken, zodat zij dezelfde ervaring hebben als studenten.

De commissie herkent het spanningsveld tussen enerzijds de wens om flexibel en online te

studeren, en anderzijds de wens om contact te hebben met medestudenten. De commissie ziet dat de hogeschool al mogelijkheden heeft en biedt om studenten samen te brengen, zoals de contactdagen en het forum op Campus Next. Zij raadt de hogeschool aan om studenten actiever te stimuleren om contact te hebben met medestudenten, en om te onderzoeken hoe dit verder gefaciliteerd zou kunnen worden. De commissie heeft er begrip voor dat niet elke student behoefte heeft aan studentencontact, maar de commissie gelooft dat het voor studenten die dit wel willen een positieve bijdrage zou kunnen leveren aan studiesucces, -plezier én -rendement.

De commissie onderschrijft het belang van de verbetertrajecten voor de onderwijsleeromgeving Next en de afdeling Studiebegeleiding, waar LOI momenteel aan werkt. Zij moedigt de hogeschool aan om hierbij ook het studentenperspectief te betrekken.

De commissie vindt het positief dat de hogeschool de samenwerkingsmogelijkheden met de diverse zusterorganisaties binnen de Salta Group verkent, evenals het delen van good practices. De commissie waardeert het dat de hogeschool nadenkt over mogelijkheden om vaardigheden actief online te trainen.

De commissie stelt vast dat docenten niet alleen inhoudelijk deskundig zijn, maar ook expertise en ervaring in het werkveld hebben. Dit is voor studenten een waardevolle toevoeging. De hogeschool biedt docenten – op vrijwillige basis – mogelijkheden tot professionalisering of bijscholing.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleidingen **vol**doen aan deze standaard.

3. Toetsing

De commissie is van oordeel dat de opleidingen een helder geformuleerd toetsbeleid hebben, en stelt vast dat de toetsen van een passend niveau zijn, en goed zijn opgebouwd. Programmaleeruitkomsten en moduleleeruitkomsten beschrijven wat een student moet kennen en kunnen, wat leerwegonafhankelijk toetsen mogelijk maakt. De commissie vindt het sterk dat de hogeschool bij toetsing het vierogenprincipe hanteert, maar constateert dat de beoordeling van praktijkintegratieopdrachten en eindwerken soms uiteenloopt. Om de beoordeling van studentenwerk verder te verbeteren, raadt zij de hogeschool daarom aan om aandacht te blijven houden voor de validiteit van toetsen, en te onderzoeken wat er nodig is om tot een gelijkwaardiger becijfering te komen.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

Bevindingen

De LOI werkt met leeruitkomsten en heeft haar toetsbeleid hierop aangepast. De hogeschool valideert nu dat wat studenten al 'kennen en kunnen', waarbij deze resultaten ook buiten de opleiding mogen zijn behaald (leerwegonafhankelijk). Het toetsbeleid beschrijft onder andere de kwaliteitseisen die aan leerwegonafhankelijke toetsen moeten worden gesteld, hoe de toetsorganisatie is opgezet en wat de kwaliteitseisen en uitgangspunten voor validering zijn.

De drie opleidingen vallen onder het cluster Management, en daarmee onder de autonome domeinexamencommissie Management, Bedrijfskunde en Toerisme. Deze commissie is binnen dit domein verantwoordelijk voor het toetsbeleid, de inhoud en het eindniveau van toetsproducten en voor de getuigschriften. De Centrale Examencommissie is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit en het proces van examinering.

Voor iedere module bestaat een leer- en toetsplan, waarin de toetsvorm is vastgelegd. Ook is er voor elke toets een toetsmatrijs. Bij de visitatie in 2020 benadrukte de visitatiecommissie dat met name de kennisgerichte toetsen nog leerwegonafhankelijker zouden kunnen worden opgezet. Daarop heeft de hogeschool een nieuwe blauwdruk voor het leer- en toetsplan ontworpen, die hieraan tegemoetkomt.

Studenten kunnen een eigen beroepsproduct indienen (Inbreng Beroeps Product, IBP) als zij denken daarmee aan de leeruitkomst te kunnen voldoen. Het IBP vervangt dan de eindopdracht of toets. De LOI heeft in het Toetsbeleid een procedure opgenomen die de ontvankelijkheid van IBP's waarborgt. Zo wordt vooraf gecheckt of het IBP voldoet aan vooraf aangegeven criteria, en of het vergezeld gaat van een authenticiteitsverklaring van de werkgever. Daarna volgt pas de inhoudelijke beoordeling, die gericht is op leerwegonafhankelijkheid.

Studenten sluiten modules altijd af met een toets, en de hogeschool hanteert hiervoor een mix van toetsvormen. In de curricula van de drie opleidingen worden vooral LOI Flex examens en inzendopdrachten genoemd. LOI Flex examens zijn schriftelijke toetsen die de student op meer dan 20 locaties in Nederland, en iedere werkdag, kan doen. Bij een inzendopdracht gaat het om een praktijkopdracht. Een enkele keer is de toetsvorm een lesdag, bijvoorbeeld bij de module Effectief communiceren. Tot slot sluit de bacheloropleiding af met een mondelinge afstudeerzitting.

De visitatiecommissie sprak met docenten over de beoordeling van toetsen. De hogeschool hanteert het vierogenprincipe, waarbij twee docenten onafhankelijk van elkaar een beoordeling geven. Indien noodzakelijk kan een derde beoordelaar worden betrokken. Docenten kunnen elkaars cijfers inzien. Als deze te ver uiteen liggen kunnen

zij zelf het initiatief tot kalibreren nemen. 'Het systeem ondersteunt je daar ook wel in, je kunt zien of je op één lijn zit.', zei een docent.

Toch hoorde de visitatiecommissie van studenten meerdere voorbeelden over (soms ver) uiteenlopende cijfers, waarbij de student zich genoodzaakt voelde om zelf de examencommissie te benaderen. Opleidingsvertegenwoordigers vertellen de visitatiecommissie dat er de afgelopen jaren 'veel is gekalibreerd', en dat zij zien dat de becijfering minder uiteenloopt. Met name bij de beoordeling van praktijkintegratieopdrachten lijken de cijfers echter nogal eens te verschillen. De visitatiecommissie leerde dat kalibreren onderdeel is van de PDCA-cyclus, maar dat het daarnaast vooral incident-gedreven gebeurt. In hoofdstuk 4 komt de nieuwe rubric voor het afstuderen ter sprake: hier is een aantal kallibratiebijeenkomsten, en informatiebijeenkomsten met examencommissies aan gewijd.

Studenten vertelden de visitatiecommissie dat de LOI Flex examens weliswaar op allerlei locaties gemaakt kunnen worden, maar dat het inzien van een gemaakte toets alleen op een specifieke dag, locatie en tijd kan. Voor werkenden en/of studenten die ver weg wonen vormt dit een uitdaging. De studenten gaven aan dat zij willen leren van gemaakte fouten, en willen weten wat en hoe ze iets beter kunnen doen. Zij zouden korte feedback op prijs stellen; nu zien zij bij bepaalde tentamens (online) alleen hoeveel punten zij per beoordelingscriterium hebben gescoord.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de opleidingen leerwegaafhankelijk toetsen en het werken met leeruitkomsten op een navolgbare manier in het toetsstelsel hebben geïmplementeerd. De commissie heeft toetsen bekeken in de digitale leeromgeving en stelt vast dat deze van een passend niveau zijn, en goed zijn opgebouwd.

De commissie is van mening dat het toetsbeleid helder is geformuleerd, en docenten en studenten gaven er tijdens de visitatie blijk van op de hoogte te zijn van procedures, zoals de procedure van de LOI Flex examens. De commissie heeft begrip voor de vraag van studenten om LOI Flex examens toch online te kunnen inzien, en ook om inhoudelijke feedback op bepaalde toetsen te krijgen, om zo de leerervaring te vergroten. De hogeschool zou dit in overweging kunnen nemen. Voor de commissie is het echter van belang dat er voldoende momenten zijn waarop de student wél inhoudelijke feedback krijgt, en de commissie constateert op basis van het toetsbeleid van de hogeschool dat dit geborgd is.

De commissie vindt het sterk dat de hogeschool bij de beoordeling van toetsen het vierogenprincipe hanteert. Wel constateert zij dat er verschillen zijn in de manier waarop praktijkintegratieopdrachten en eindwerken worden beoordeeld. De hogeschool hanteert de richtlijn dat docenten moeten kalibreren bij een verschil van meer dan twee punten. De commissie is van mening dat als cijfers minder dan twee punten uiteenlopen er nog steeds sprake kan zijn van een opvallend verschil in waardering. Daarnaast valt het de commissie op (net als de visitatiecommissie in 2017) dat de becijfering soms aan de lage kant is. Om de beoordeling van studentenwerk nog verder te verbeteren, raadt de commissie de hogeschool aan om aandacht te blijven houden voor de validiteit van toetsen, en te onderzoeken wat er nodig is om tot een gelijkwaardiger becijfering te komen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleidingen **vol**doen aan deze standaard.

4. Gerealiseerde leerresultaten

Studenten ronden hun opleiding af met een afstudeeropdracht, waarbij zij laten zien theorie en praktijk te kunnen verbinden. De commissie is van oordeel dat studenten de beoogde leerresultaten behalen, en dat de eindwerken passen binnen het profiel van de opleidingen. De commissie ziet dat de opleidingen stappen hebben gezet om de beoordeling van studenten te verbeteren, zoals de aanpassing van de gebruikte rubric. Ook is de definiering van het Ad-eindwerk aangescherpt. De commissie waardeert het dat de hogeschool het afstudeerproces continu wil blijven verbeteren. De commissie is van mening dat het aantal eindwerken zal moeten stijgen om de kwaliteit van de gerealiseerde leerresultaten bij een volgende visitatie opnieuw met zekerheid te kunnen vaststellen.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

Bevindingen

De opleidingen toetst of studenten de beoogde leerresultaten hebben gerealiseerd door middel van een afstudeeropdracht. Studenten laten daarbij zien dat zij in staan zijn om theorie te verbinden met de (eigen) beroepspraktijk.

De student kiest zelf een afstudeeronderwerp, en voert het onderzoek idealiter uit op de eigen werkplek. De student formuleert een probleemstelling, doet literatuuronderzoek en voert onderzoek uit op strategisch/tactisch niveau. Iedere student krijgt een LOI-afstudeerbegeleider, die hem of haar op afstand persoonlijk begeleidt. De student dient ook vanuit de werkplek begeleid te worden.

De LOI-afstudeerbegeleider is tevens de eerste beoordelaar van het afstudeerwerk. Daarnaast is er een tweede, onafhankelijke beoordelaar. Indien nodig kan er een derde beoordelaar worden toegevoegd.

Nadat het afstudeerwerk is becijferd, en dit voldoende is bevonden, wordt het afstudeerproces afgesloten met een mondelinge afstudeerzitting. Hierbij zijn de beide beoordelaars aanwezig. De student presenteert zijn of haar afstudeerwerk, reflecteert op de behaalde competenties, en op zijn of haar ontwikkeling. Het portfolio, waarin de student gedurende de opleiding zijn of haar competentieontwikkeling bijhoudt, speelt hierin een

centrale rol. De commissie leerde tijdens de visitatie dat de mondelinge afstudeerzitting een belangrijk feedback/feedforward moment is. Hier wordt meer met de student gedeeld dan er op het afstudeerformulier wordt beschreven.

Het afstuderen beslaat bij de bacheloropleiding 20 EC, en bij de Ad's 5 EC. Tijdens de visitatie werd duidelijk dat de Ad-opleidingen werk hebben gemaakt van het beter definiëren van het eindwerk. Waar het Ad-eindwerk soms eerder nog te veel naar een bachelor-eindwerk neigde, is het nu een praktisch gericht vraagstuk in de vorm van een beroepsproduct.

De hogeschool startte in 2017 met een pilot waarbij afstudeerwerken met een rubric (een beoordelingsinstrument met criteria) worden beoordeeld. In 2020 is deze pilot geëvalueerd, waarna een projectgroep heeft gewerkt aan een verbeteringslag. De nieuwe rubric is vanaf januari 2023 in gebruik en heeft ten opzichte van de eerdere versie veel minder criteria. De commissie hoorde van opleidingsvertegenwoordigers dat de nieuwe rubric goed is ontvangen door beoordelaars. Ook wordt de becijfering iets hoger.

De visitatiecommissie leerde dat de hogeschool werkt aan de organisatie van een trainingdag voor studenten en docenten over afstuderen, naar het voorbeeld van een goede praktijk van de

NTI. Hierin komt bijvoorbeeld het belang van een goede planning aan bod.

Het aantal studenten dat de opleidingen afrondt is, vergeleken met het aantal studenten dat aan de opleiding begint, opvallend laag. In sommige studiejaar zijn er geen afstudeerders. De commissie leerde tijdens de visitatie dat de hogeschool hiervoor grofweg drie hoofdoorzaken onderscheidt:

- De demografie van het studentenbestand (wat ouder, combinatie werk-studie en vaak ook gezin).
- Studenten onderschatten de studielast.
- Studenten behalen hun doel (promotie, nieuwe functie, specifieke kennis) al tijdens hun studie, en hebben geen diploma meer nodig. Wat 'studiesucces' inhoudt, is voor elke student anders.

Uit het gesprek met studenten maakte de commissie op dat ook de studie-ervaring voor sommige studenten van invloed is op hun studievoortgang.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat studenten de beoogde leerresultaten behalen, en dat de eindwerken passen binnen het profiel van de opleidingen. De commissie stelt dit vast aan de hand van de door haar bekeken eindwerken: daarin is weliswaar grote variatie te zien, maar allen voldoen aan de eisen van de corresponderende niveaus.

De commissie is van mening dat de hogeschool een helder georganiseerd afstudeerproces heeft ingericht. De commissie waardeert de diverse initiatieven die de hogeschool ontplooit om dit proces continu verder te verbeteren.

De commissie ziet dat de opleidingen stappen hebben gezet om de beoordeling van studenten te verbeteren, zoals de aanpassing van de gebruikte rubric. Ook beschouwt de commissie de aangescherpte definiëring van het Ad-eindwerk als een verbetering.

Het aantal beschikbare eindwerken (14) dat de commissie heeft kunnen bekijken is beperkt, en de helft van deze eindwerken stamt uit de periode 2017-2019. Dit betekent dat de commissie een oordeel van de recente kwaliteit van drie opleidingen moet vormen op basis van zeven eindwerken. Omdat het niveau van de eindwerken zoals gezegd voldoet, heeft de commissie er vertrouwen in dat studenten de beoogde leerresultaten kunnen realiseren. Wel is zij van mening dat het aantal eindwerken zal moeten stijgen om dit bij een volgende visitatie opnieuw met zekerheid te kunnen vaststellen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Raoul van Aalst, voorzitter
Zelfstandig organisatieadviseur

Tom Fleerackers, domeindeskundige
Lector Karel de Grote Hogeschool

Edwin Moor, domeindeskundige
Opleidingsmanager B Bedrijfskunde en MT-lid Hogeschool Rotterdam Business School

Anne van Rijdt, student-lid
Student MSc Social Challenges, Policies and Interventions, Universiteit Utrecht

De commissie werd bijgestaan door Eleonoor Tchernoff, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

Alle commissieleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, ondertekend en deze zijn ingeleverd bij NVAO.

Bijlage 2 Bezoekprogramma

Locatie: LOI, Leidsedreef 2, Leiderdorp

Datum: 19 september 2023

9.30	Ontvangst panel
9.45 – 10.30	Overleg panel (besloten)
10.30 – 12.00	Sessie 1 – Gesprek Onderwijsmanagement met presentatie Manager Hoger Onderwijs Opleidingsmanager Projectmanager Onderwijsontwikkeling (<i>een tweede projectmanager was afwezig</i>) 2 Programmaleiders
12.00 – 13.00	Lunchpauze
13.00 – 14.00	Sessie 2 – Gesprek Docenten 3 Docenten (waarvan 2 hybride) 2 Programmaleiders
14.00 – 14.15	Korte pauze panel (besloten)
14.15 – 15.00	Sessie 3 – Gesprek Studenten (hybride) 2 Studenten B Management
15.00 – 15.45	Overleg panel (besloten)
15.45 – 16.00	Terugkoppeling aan opleidingsmanagement Manager Hoger Onderwijs Opleidingsmanager 2 Programmaleiders Manager Kwaliteitszorg (<i>Projectmanager Onderwijsontwikkeling afwezig</i>)

Bijlage 3 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie rapport
- Beroeps- en opleidingsprofielen
- Onderwijs- en examenregelingen
- Visie en structuur afstudeeropdracht Associate degree opleidingen
- Didactisch model LOI Hogeschool
- Lijst docenten Cluster Management
- Toetsbeleid LOI Hogeschool
- Eindwerken van 14 studenten